

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium
2004 – 2008

Josef Kada

Vzdělávání úředníků Magistrátu hl. m. Prahy

Personnel Education in The Prague City Hall

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2008

Vedoucí práce: PhDr. Zdeněk Palán, PhD.

Konzultant práce: PhDr. Jiří Lukeš, PhD.

P r o h l a š u j i ,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracoval zcela samostatně a
uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

15. června 2008

.....

0 Úvod.....	6
1 Základní pojmy.....	7
2 Motivace	11
2.1 Spokojenost s prací.....	12
2.2 Typy motivace a proces motivace	17
2.3 Teorie motivace	18
2.3.1 Teorie instrumentality	18
2.3.2 Teorie zaměřené na obsah.....	18
2.3.2.1 Maslowova hierarchie potřeb.....	19
2.3.3 Teorie zaměřené na proces	21
2.3.3.1 Expektační teorie (teorie očekávání).....	21
2.3.3.2 Teorie cíle.....	22
2.3.3.3 Teorie spravedlnosti.....	22
2.3.4 Herzbergerův dvoufaktorový model.....	23
2.4 Ostatní motivační teorie.....	24
2.4.1 Poterova a Lawlerova teorie	24
2.4.2 Adamsova teorie (teorie spravedlivé odměny)	25
2.4.3 Skinnerova teorie (teorie zesílených vjemů)	25
2.5 Vztah mezi motivací a spokojeností s prací.....	25
3 Celoživotní učení.....	27
3.1 Hlavní město Praha.....	36
3.2 Organizace celoživotního vzdělávání	37

3.3 Zákon č. 312/2002 Sb. O úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů	39
3.4 Vstupní vzdělávání	41
3.5 Průběžné vzdělávání	41
3.6 Zvláštní odborná způsobilost.....	42
3.7 Strategie celoživotního vzdělávání Magistrátu hl. m.Prahy do budoucna.....	45
3.8 Organizace vzdělávání Magistrátu hl. m. Prahy	45
3.9 Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadu	47
3.10 Osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělání	48
3.11 Externí vzdělávací akce	49
3.12 Problematika zkoušek zvláštní odborné způsobilosti	50
3.13 Institut pro místní správu Praha.....	53
4 Závěry a doporučení	55
5 Soupis bibliografických citací	56
6 Použitá literatura.....	58

Resumé

Pro svou bakalářskou práci jsem si zvolil téma „Vzdělávání zaměstnanců Magistrátu hl. m. Prahy“, a to proto, že jsem zaměstnancem tohoto úřadu. Mohl jsem tak při psaní kromě interních písemných materiálů vycházet i ze svých zkušeností. Práce popisuje zejména současný stav vzdělávání a jeho formy. Bohužel, oblast vzdělávání zaměstnanců Magistrátu hl. m. Prahy není příliš široká, a proto jsem se zaměřil i na další, související oblasti. Z tohoto důvodu je práce rozdělena do tří hlavních kapitol – základní pojmy, motivace a kapitola celoživotní učení.

Summary

For my bachelor thesis I have chosen the theme of „Education of employees at the Prague city hall.“ The main reason was that I am myself an employee of this institution. Therefore I was able to use for my work various internal materials, as well as to draw from my own experience. The text concentrates on the actual situation in the field of education and its forms in this institution.

However, education of employees at the Prague city hall is not very developed area, therefore I focused also on other fields in context. The text is divided into three major chapters – basic terminology, motivation and life-long education.

0 Úvod

Magistrát hl. m. Prahy není v postavení soukromého subjektu a proto se nemusí zabývat otázkami zisku a postavením na trhu, je však pod tlakem veřejnosti, která nelibě nese, pokud úřad nefunguje tak, jak by měl. To samozřejmě klade na zaměstnance úřadu neustále nové a nové nároky a jeden z účinných způsobů jak tomu čelit je zvyšování kvalifikace a použitelnosti zaměstnanců, tak aby ovládali znalosti a dovednosti nutné k vykonávání své práce.

První kapitola je věnována základním pojmům. V této kapitole se snažím definovat a objasnit pojmy použité v této práci. Záměrně zmiňuji i pojmy které dále již nepoužívám, ale které vnímám jako důležité k širšímu pochopení těchto základních pojmů.

Druhá kapitola je zaměřena na motivaci, která je pro vzdělávání klíčová (a nejen pro ni). V podkapitolách jsou pak blíže upřesněny jednotlivé motivační teorie, ve kterých se snažím poskytnout základní pohled na motivaci člověka.

Třetí kapitola se zabývá učením, vzděláváním, zákony a předpisy a organizací vzdělávání zaměstnanců Magistrátu hl. m. Prahy.

Cílem předložené práce je popsat strukturu vzdělávání a způsob jeho organizování, a pokud to lze, tak i porovnat s osobní zkušeností.

Ve své práci bych rád poděkoval vedoucímu bakalářské práce PhDr. Zdeněku Palánovi, Ph.D., za podnětné nápady a vedení mé bakalářské práce. A také chci poděkovat PhDr. Jiřímu Lukešovi, Ph.D. za cenné rady a ochotu s jakou mi poskytoval odborné konzultace během práce na zvoleném tématu.

1 Základní pojmy

Pojem **motivace** je v psychologii vymezován různě. Nakonečný definuje motivaci jako „proces iniciovaný výchozím motivačním stavem, v jehož obsahu se odráží nějaký deficit ve fyzickém či sociálním bytí jedince, a směřující k odstranění tohoto deficitu, které je prožíváno jako určitý druh uspokojení.“¹

„P.G. Zimbardo (1983, s. 344) zdůrazňuje, že motivaci nikdo nikdy neviděl, že je to pojem vyjadřující určité závěry z toho, co je pozorováno, totiž z toho, že chování směřuje k dosažení určitých cílů, že probíhá s určitou silou (úsilím), že člověk prožívá touhy a chtění. V tomto smyslu vyjadřuje pojem motivace druh postulované intervenující proměnné a zahrnuje následující fenomény: 1. energii, vzrušení; 2. zaměření této energie na určitý cíl; 3. selektivní pozornost pro určité podněty a změněnou vnímavost pro jiné; 4. organizaci aktivity v integrované vzorce reakcí, resp. jejich sekvenci; 5. udržování záměrné aktivity, dokud se nezmění výchozí podmínky.“²

Funkcí motivace je obecně řečeno, účelová selekce tendencí, tj. prosazení určité tendence proti jiné z hlediska subjektivní naléhavosti (např. jít na schůzi místo oběda).³ S motivací souvisí **chování**, které je prostředkem spojení potřeby a jejím uspokojením a **motiv**, který pak vyjadřuje obsah tohoto uspokojení.⁴

Hartl-Hartlová vymezují **motiv** jako pohnutku, příčinu činnosti, jednání člověka zaměřené na uspokojení určité potřeby, s tím, že motiv má cíl a směr, intenzitu, trvalost. Motivace pramení z podnětů vnitřních, vědomých, bezděčných, podvědomých a vnějších.⁵

¹ Nakonečný, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 1997, s. 27

² Nakonečný, M. Motivace lidského chování. Praha : Academia, 1997. s. 12

³ Nakonečný, M. Úvod do psychologie. Praha : Academia, 2003. s. 195

⁴ Nakonečný, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 1997, s. 27

⁵ Hartl P. Hartlová H. Psychologický slovník. Praha: Portál, 2000. s. 327

Potřebou označujeme nutnost organismu něco získat nebo něčeho se zbavit či stav lidského organismu, který znamená porušení vnitřní rovnováhy nebo nedostatek ve vnějších vztazích osobnosti.⁶

Opakem potřeby je **homeostáza** (z řeckých slov stejný a stav) – fyziologický princip, podle kterého organismus směřuje k udržování a obnovování určitých konstant, jako je např. tělesná teplota, hladina glukózy v krvi, jenž zajišťují život organismu.⁷

Psychické ekvilibrium je vnitřní psychická rovnováha jedince, což je ve skutečnosti analogie k fyziologickému pojetí homeostázy.⁸

Další z pojmů který v této práci používám je **učení**. Učení je jeden z důležitých psychologických pojmů, pro který neexistuje všeobecně přijímaná definice. Spousty teorií učení reprezentují různé přístupy a vytvářejí vlastní definice. Z novějších vymezení uvedu dvě: 1. “Učení je psychický proces, který v jednotě tělesných a duševních předpokladů je rozhodujícím faktorem v adaptaci člověka na jeho přírodní i společenské prostředí, v rozvoji jeho osobnosti a ve stále zdokonalovaném zvládnání a organizaci podmínek jeho individuální a společenské existence (V. Kulič).“⁹ 2. „Učení je získávání zkušeností a utváření jednice v průběhu jeho života (J. Čáp).“¹⁰

Učení lze členit podle mnoha hledisek. Průcha, Walterová, Mareš uvádí následující rozdělení: „Podle typu procesů a činitelů, jichž se týká (senzorické, percepční, motorické, verbálně pojmové aj.); podle podílu vědomého záměru (záměrné, bezděčné); podle vnější formy a postupu (→ *vtiskováním*, *nápodobou*, *habituací*, *klasickým podmiňováním*, *instrumentálním podmiňováním*, *latentní*, *učení řešení problémů*); podle nositele (lidské,

⁶ Hartl P. Hartlová H. Psychologický slovník. Praha: Portál, 2000, s. 444.

⁷ Nakonečný, M. Úvod do psychologie.: Academia, 2003. s. 437

⁸ Hartl P. Hartlová H. Psychologický slovník. Praha: Portál, 2000, s. 136

⁹ Průcha, J. Walterová, E. Mareš, J. Pedagogický slovník. Praha: Portál, 2003, s. 259

¹⁰ Průcha, J. Walterová, E. Mareš, J. Pedagogický slovník. Praha: Portál, 2003, s. 259

automatizované); podle míry autoregulace (spontánní autoregulace, vědomá autoregulace, vnější řízení učitelem, vnější řízení automatem aj.).“¹¹

„Kim (1993) charakterizoval učení jako proces „zvyšování schopnosti člověka konat.“¹² Reynold a kol. v roce 2002 objasnili, že je třeba rozlišovat mezi učením a vzděláváním/výcvikem: „Učení je proces, v němž daná osoba získává nové znalosti, dovednosti a schopnosti, zatímco vzdělávání/výcvik je jedním ze způsobů, které organizace podniká za účelem podpory učení.“¹³

Pedler a kol (1989) zase zmínili rozdíl mezi učením a rozvojem. Mají učení za něco, co se koncentruje na přírůstek znalostí nebo na vyšší stupeň existujících dovedností, zatímco rozvoj se vztahuje k přechodu k jinému stavu bytí nebo fungování. Argris (1993) zdůrazňuje, že „učení neznámá mít jen nový úhel pohledu, novou myšlenku nebo nové chápání věcí. K učení dochází, když podnikáme účinné kroky, když odhalujeme a napravujeme chybu...“¹⁴

Pro jakékoliv učení je nezbytná paměť. Nakonečný definuje paměť následovně. „**Paměť** je v „širším smyslu způsobilost organismu uchovávat a využívat zkušenost a současně proces vštěpování, uchovávání a vybavování zkušenosti, v užším smyslu schopnost a proces vědomého vštěpování a vybavování zkušenosti (informací), obecně skladování a vybavování informací...“¹⁵

Nakonečný dále vymezuje základní druhy paměti: „1. z hlediska časového uchovávání paměť krátkodobá, „pracovní“ (uchovávání v řádu vteřin) a paměť dlouhodobá (dlouhodobé, trvalé uchovávání): 2. z hlediska obsahového paměť epizodická (pro události), procedurální (pro různé

¹¹ Průcha, J. Walterová, E. Mareš, J. Pedagogický slovník. Praha: Portál, 2003, s. 259

¹² Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 453

¹³ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 453

¹⁴ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 453

¹⁵ Nakonečný, M. Úvod do psychologie, Praha: Academia, 2003. s. 456

dovednosti); 3. z hlediska psychických modalit paměť ikonická (obrazová) a sémantická pro významy pojmů, abstrakta).“¹⁶

Pojem **edukace** v nejobecnějším významu označuje jakékoliv situace lidských subjektů, při kterých se uskutečňuje edukační proces, tj. dochází k nějakému druhu učení. V obecné pedagogice a didaktice se pojem edukace užívá jako synonymum termínu vzdělávání.¹⁷

Vzdělávání je „proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkovávání a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů. Působení na člověka nebo skupinu za účelem utváření osobnosti, individualizace společenského vědomí; je tedy součástí socializace.“¹⁸

¹⁶ Nakonečný, M. Úvod do psychologie, Praha: Academia, 2003. s. 456

¹⁷ Průcha, J. Walterová, E. Mareš, J. Pedagogický slovník. Praha: Portál, 2003, s. 53

¹⁸ Palán, Z. Lidské zdroje, výkladový slovník. Praha: Academia, 2002, s. 237

2 Motivace

„Chceš – li postavit loď, nesvolávej bubnem muže dohromady, aby si obstarali dřevo, připravili nástroje a rozdělili úkoly, nýbrž je nauč touze po nekonečném moři.“ (Exupery)

Pro efektivní výkon státní správy je důležitá existence zkušených a vysoce motivovaných zaměstnanců. Bohužel je veřejně známo, že zaměstnanci státní správy nejsou dostatečně motivováni a nemají takovou výši platu, jako je tomu v soukromém sektoru. Státní instituce to však nemohou v současné době více změnit.

Finanční motivátory jsou zejména plat, odměny, příplatky stravenky, permanentky a slevy na různé kulturní akce (často zaštitěné subjektem státní správy). Finanční odměňování je přímou a transparentní formou motivace, bohužel spokojenost s touto formou motivace není dlouhodobá. Již Herzberg a kol. v roce 1957 zpochybnili dlouhodobější účinnost peněz. Tvrdili, že nedostatek peněz může vyvolat nespokojenost, ale jejich obstarání není zárukou trvalé spokojenosti. Goldportha a kol. zase pro změnu zjistili (1968), že plat je velmi rozhodným a dominantním faktorem při výběru budoucího zaměstnavatele a úvahy o platu se zdají být nejsilnějším poutem spojujícím lidi s jejich současným zaměstnáním.¹⁹

Nefinanční odměňování je stejně důležité jako finanční odměňování. Mezi nefinanční odměňování patří zejména vzdělávání. Donedávna bylo možno mezi nefinanční odměňování zahrnout i stálost a jistotu zaměstnání, což s ohledem na snahy snížit počet zaměstnanců státní správy dnes již neplatí.

¹⁹ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 231

2.1 Spokojenost s prací

Spokojenost s prací je spojena s postoji a pocity, které lidé vnímají ve vztahu ke své práci. Kladné postoje k práci signalizují spokojenost s prací. „**Morálka** se často definuje jako ekvivalent spokojenosti s prací. Tak Guion (1958) definuje morálku jako „míru, v jaké jsou uspokojovány potřeby jedince, a míru, v jaké jedinec vnímá, že tato spokojenost pramení z jeho celkové pracovní situace...Gilmer (1961) říká, že morálka „je pocit toho, že jsme akceptováni skupinou pracovníků a že do ní patříme prostřednictvím oddanosti společných cílů.“²⁰

V březnu tohoto roku proběhl na Magistrátu hl. m. Prahy průzkum názorů a spokojenosti zaměstnanců, které provedli společnosti Expertis a Factum Invenio. V průzkumu byly použity dvě metody zjišťování – metoda on-line dotazování a dotazování pomocí klasických dotazníků pro zaměstnance, kteří v zaměstnání standardně nevyužívají počítač. Do průzkumu se zapojilo celkem 1260 (71%) zaměstnanců Magistrátu hl. m. Prahy, kteří řádně vyplnili dotazník a poskytli jej ke zpracování.

Průzkum zahrnoval tyto oblasti dotazování:

- Celková spokojenost
- Spokojenost s prací a motivace
- Spolupráce s přímým nadřízeným/přímou nadřízenou
- Odměňování a zaměstnanecké výhody
- Pracovní prostředí, atmosféra, pracovní klima
- Komunikace a informovanost
- Vzdělávání a rozvoj
- Budoucnost zaměstnanců na Magistrátu hl. m. Prahy
- Image Magistrátu hl. m. Prahy očima svých zaměstnanců²¹

²⁰ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 228

²¹ Průzkum spokojenosti zaměstnanců MHMP, Informace pro zaměstnance, Magistrát hl. m. Prahy, 2008

Získané informace byly vyhodnoceny za Magistrát hl. m. Prahy jako celek a dle těchto kritérií:

- Ženy/muži
- Věk
- Nejvyšší ukončené vzdělání
- Délka pracovního poměru na MHMP
- Zastávaná pozice
- Místo v organizační struktuře – členění na oblasti ²²

Celková spokojenost zaměstnanců Magistrátu hl. m. Prahy je dle průzkumu 76%. Což by se dalo vnímat, že zaměstnanci jsou spokojeni se svým zaměstnáním. Důležité je, že těchto 76% představuje hodnotu, se kterou byly porovnány všechny ostatní sledované faktory a vyjadřuje souhrn všech podnětů působících na zaměstnance.

Spokojenost s prací a motivace byla hodnocena pozitivně, víceméně však zpravidla na hranici celkové spokojenosti. Zaměstnanci Magistrátu hl. m. Prahy mají vysoký pocit zodpovědnosti za vlastní práci (průměrná míra souhlasu je v tomto případě 93%) a myslí si o sobě, že dokáží plnit své pracovní úkoly v požadované kvalitě i termínech. Skoro by se dalo říct, že zaměstnance práce baví a vidí v ní smysl.

Průzkum však zaznamenal nespokojenost s možností uplatnit své nápady v práci. Nespokojenost byla zaznamenána u skupiny zaměstnanců 25-40 let, což není dobré, neboť jde o nejproduktivnější část zaměstnanců. Tu část zaměstnanců, která má chuť provádět změny a zlepšovat chod úřadu.

Spolupráce s přímým nadřízeným byla hodnocena velmi pozitivně. Nejvíce si zaměstnanci cenili otevřenosti a odborných znalostí nadřízeného.

²² Průzkum spokojenosti zaměstnanců MHMP, Informace pro zaměstnance, Magistrát hl. m. Prahy, 2008

Odměňování a zaměstnanecké výhody mělo nejnižší hodnocení v celém průzkumu. Sledované položky z této oblasti byly hodnoceny velmi nízko v porovnání s celkovou spokojeností. Zaměstnanci mají pocit, že nejsou odměňováni podle kvality své práce. Naopak zaměstnanci starší 50 let a vedoucí zaměstnanci spatřují vyšší provázanost platu na kvalitu své práce. U zaměstnaneckých výhod bylo zaznamenáno sice o něco lepší hodnocení, ale ani zde nebyla míra hodnocení nijak vysoká.

Pracovní prostředí, atmosféra, pracovní klima. Tato oblast průzkumu byla vyhodnocena pod úrovní celkové spokojenosti. Kritika se týkala uspořádání kanceláří (prosklené dveře, nedostatek soukromí a prostoru pro jednání), úklidu a čistoty prostor. Nespokojenost byla zaznamenána i v případě pracovní atmosféry panující v oddělení/odboru.

Hodnocení komunikace a informovanosti bylo hodnoceno nejhůře z celého průzkumu. Nespokojenost je s rychlostí procesu rozhodování a informovaností a komunikací v rámci Magistrátu hl. m. Prahy. Nepřekvapí, že naopak lepší komunikaci a informovanost pociťovali zaměstnanci v rámci v oddělení/odboru.

Vzdělání a rozvoj bylo hodnoceno nad průměrem spokojenosti. Zaměstnanci jsou přesvědčeni, že mají dostatek znalostí a zkušeností pro výkon své práce. Vysoce hodnotili i snahu nadřízených v podpoře vzdělávání a rozvoji.

Budoucnost zaměstnanců na Magistrátu hl. m. Prahy. 67% zaměstnanců pracuje na Magistrátu hl. m. Prahy hlavně proto, že je práce baví a připadá jim smysluplná, 50% kvůli sociální jistotám, které jim Magistrát hl. m. Prahy poskytuje. Mezi zaměstnanci je však o něco nižší hrdość na to, že pracují pro Magistrát hl. m. Prahy.

Kriticky byla hodnocena oblast „**Image Magistrátu hl. m. Prahy očima svých zaměstnanců.**“ Všechny sledované položky byly pod úrovní celkové spokojenosti a u všech z nich byl zaznamenán vysoký podíl nesouhlasných odpovědí.

S čím jsou zaměstnanci magistrátu hl. m Prahy spokojeni? Na tuto otázku odpověděli zaměstnanci následovně:

- Jistoty (24%)
 - Sociální jistoty
 - Jistota práce a zaměstnání
 - Dodržování termínů (výplaty)
 - Péče o zaměstnance, zaměstnanecké výhody, solidní zaměstnavatel
- Pružná (vyhovující) pracovní doba (14%)
- Pracovní prostředí (13%)
- Dostupnost pracoviště v centru města (10%)
- Mezi dalšími faktory spokojenosti se objevily:
 - Akce pro děti
 - Renomé na veřejnosti, prestiž
 - Stabilní pracovní prostředí, podmínky pro práci
 - Akce pro zaměstnance – návštěva výstavy (myslí se na zaměstnance)
 - Vztahy s přímým nadřízeným, dobrý kolektiv
 - Možnost pomoci Praze, podílet se na chodu města
 - Možnost profesního růstu, samostatná práce²³

²³ Průzkum spokojenosti zaměstnanců MHMP, Informace pro zaměstnance, Magistrát hl. m. Prahy, 2008

S čím jsou zaměstnanci nejvíce nespokojeni? Zaměstnancům MHMP vadí zejména:

- Technické pracovní podmínky a prostředí (16%) a úklid (5%) – umělé světlo, malé kanceláře, bezpečnost zaměstnanců, přílišná otevřenost, kouření před úřadem, plíseň, prosklené dveře, počet lidí v kanceláři, chybí místnosti pro jednání.
- Podmínky spojené se stravováním (9%) a zázemím pro zaměstnance, např. šatny, sprchy, kuchyňky, jídelna (6%).
- Výše příjmů (10%).
- Komunikace – mezi odbory, zaměstnanci, vedením (9%), nejasná zadání, rychlost rozhodování.
- Image MHMP – nedůvěra veřejnosti, způsob prezentace v tisku, kvalita informací podávaných na recepci.²⁴

„Úroveň spokojenosti s prací je ovlivňována vnitřními a vnějšími faktory, kvalitou řízení, sociálními vztahy s pracovní skupinou a mírou, v jaké jsou jedinci ve své práci úspěšní nebo neúspěšní. Purcell a kol. (2003) se domnívají, že ke správnému a uvědomělému chování, které přispívá k úspěšnosti firmy, nejpravděpodobněji dochází tehdy, jsou-li pracovníci dobře motivováni, mají pocit závazku k organizaci (jsou jí oddáni) a práce jim přináší vysokou míru spokojenosti. Jejich výzkum zjistil, že hlavními faktory ovlivňující spokojenost s prací jsou příležitosti ke kariéře, možnost ovlivňovat svou práci, týmová práce a podnětnost a náročnost práce.“²⁵

²⁴ Průzkum spokojenosti zaměstnanců MHMP, Informace pro zaměstnance, Magistrát hl. m. Prahy, 2008

²⁵ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 228

2.2 Typy motivace a proces motivace

K pracovní motivaci je možné dojít dvěma způsoby – buď se člověk dokáže motivovat sám tím, že hledá, nalézá a vykonává práci, která jej uspokojuje či alespoň od ní očekává splnění svých cílů a nebo je člověk motivován prostřednictvím metod jako jsou odměňování, povyšování, přidělování různých výhod, pochvala atd.²⁶

„Arnold a kol. v roce 1991 definovali v souvislosti s motivací tři její složky:

směr – co se nějaká osoba pokouší dělat;

úsilí – s jakou pílí se o to pokouší;

vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší²⁷

Herzberg a kol. definovali dva typy motivace:

„**Vnitřní motivace** – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.“

„**Vnější motivace** – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.“²⁸

²⁶ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 220

²⁷ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 219

²⁸ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 221

2.3 Teorie motivace

2.3.1 Teorie instrumentality

Teorie instrumentality tvrdí, že odměny nebo tresty jsou prostředkem k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali požadovaným způsobem.

„**Instrumentalita**“ je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné.“ Teorie se objevila v druhé polovině 19. století v souvislosti s potřebou racionalizace práce a s důrazem na ekonomické výsledky. Teorie je založena na principu upevňování přesvědčení člověka ovlivněném Skinnerovou koncepcí podmiňování – teorií, že lidé mohou být „podmíněni“ či „zpracováni“ k tomu, aby jednali určitým způsobem, jestliže jsou za žádoucí chování odměňováni.²⁹

2.3.2 Teorie zaměřené na obsah

Teorie tvrdí, že motivace se týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a definuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Též je známá jako teorie potřeb. Autory této teorie byli Maslow (1954) a Herzberg a kol. (1957), kteří ve svém dvoufaktorovém modelu vyjmenovali potřeby, které nazvali „satisfactory.“³⁰

„Základem těchto teorií je přesvědčení, že obsahem motivace jsou potřeby. Neuspokojená potřeba způsobuje napětí a nerovnováhu. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami.“³¹

²⁹ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 221-223

³⁰ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 221

³¹ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 223

2.3.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Jde o nejznámější a nejslavnější motivační teorii, kterou již ve 40. až 50. letech vypravoval americký psycholog a univerzitní profesor Abraham Maslow. Definoval pět hlavních kategorií potřeb, jenž jsou společné pro všechny lidi - počínaje základními fyziologickými potřebami přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k potřebám seberealizace.³²

- ***Fyziologické potřeby*** – potřeba vzduchu, jídla, vody, odpovídajících pracovních podmínek, hygienické podmínky na pracovišti.
- ***Potřeby jistoty a bezpečí*** – potřeba ochrany proti nebezpečí, nedostatku uspokojování fyziologických potřeb, garantované pracovní uplatnění, záruka zdravotního a důchodového pojištění, záruka přijatelné bezpečnosti práce.
- ***Sociální potřeby*** – potřeba lásky, přátelství, akceptace jako příslušníka skupiny, mezilidské vztahy na pracovišti, možnost stát se rovnocenným členem pracovního kolektivu.
- ***Potřeby uznání a ocenění*** – potřeba mít stabilní a určité postavení, prestiž, uznání osobních kvalit vedoucím i kolektivem pracovníků, být respektován ostatními.
- ***Potřeby seberealizace*** – potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát, ztotožnění vykonávané práce s pocitem osobního rozvoje a společenského uplatnění, naplnění pocitu životního poslání, splynutí zájmů a práce.^{33, 34}

³² Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 223

³³ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007, s.224

³⁴ Vodáček, L. Vodáčková, O. Management, teorie a praxe v informační společnosti, Praha: Management Press, 2001, s. 164

Maslowovým výsledkem teoretických úvah i praktických rozborů bylo zjištění, že hybnými silami motivačního chování lidí jsou hlavně jejich potřeby. Poznání konkrétních potřeb pak umožňuje jejich využití jako hnacích prostředků pro dané chování.³⁵

Viktor E. Frankl a další, kteří přežili koncentrační tábory, však upozornil na to, že tomu může být i opačně: že takzvaně vyšší, duchovní potřeby nemizí, i když není možné uspokojit základní potřeby, ale že jsou dokonce schopny základní potřeby nahradit, a tak udržují člověka naživu.³⁶

Peter Drucker poukázal na to, že Maslow podcenil případné demotivační prvky neuspokojení při sestupu na nižší hierarchickou úroveň potřeb. Upozornil na skutečnost, že jednou uspokojená potřeba a s ní spojené určité společenské postavení a životní úroveň zaměstnance se pro něj po čase stávají zvykem, a tudíž i běžnou normou. Vzniká nebezpečí, že pokud dojde k většímu omezení v minulosti uspokojených potřeb, převáží nespokojenost z jejich nedostatku nad motivační silou nižší hierarchické úrovně.³⁷

Existence teorie byla zpochybňována empirickými rozborů, které provedly D.T.Hall, K. Noughaim, E. Lawler a J. Suttle. Zpochybňována byla zejména „základna fyziologický potřeb“, např. působení věku pracovníka na změny jeho potřeb, možnosti vytváření či omezování určitých potřeb prostředky psychologického působení, jako je reklama, možnosti regulace pozitivních a negativních vlivů změn dominantních potřeb v době ekonomické nestability apod.³⁸

³⁵ Vodáček, L. Vodáčková, O. Management, teorie a praxe v informační společnosti, Praha: Management Press, 2001, s. 163

³⁶ Kern, H. Mehl, Ch. Nolz, H. aj. Přehled psychologie. Praha: Portál, 2000, s. 56

³⁷ Vodáček, L. Vodáčková, O. Management, teorie a praxe v informační společnosti, Praha: Management Press, 2001, s. 165

³⁸ Vodáček, L. Vodáčková, O. Management, teorie a praxe v informační společnosti, Praha: Management Press, 2001, s. 165

2.3.3 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces „se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváním (Vroom, 1964), cíli (Latham a Locke, 1979) a vnímáním spravedlnosti (Adams, 1965).“³⁹

V teoriích zaměřených na proces je kladen důraz na psychologické procesy nebo síly, které mají rozhodný vliv na motivaci i na základní potřeby. Známý jsou také jako kognitivní tj. poznávací teorie, neboť se zabývají tím, jak zaměstnanci vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou. Mezi teorie zaměřené na proces řadíme **expektační teorie, teorie cíle a teorie spravedlnosti.**⁴⁰

2.3.3.1 Expektační teorie (teorie očekávání)

„Pojem expektace (očekávání) byl původně součástí teorie valence – instrumentalita – expektace (VIE), kterou formuloval Vroom (1964). Valence zastupuje hodnotu, instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné, a expektace je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povedou k určitému výsledku.“⁴¹

„Vroom předpokládal, že proces průběhu motivace je podmíněn individuálně založenými osobnostními preferencemi lidí a subjektivním oceněním možnosti dosáhnout cíle těchto preferencí. Za klíčový předpoklad motivace zaměstnanců chovat se určitým způsobem považoval to, aby viděli i sdíleli cíl takového jednání a byli přesvědčeni či věřili, že právě toto chování je k jejich požadovanému cíli přivede.“⁴²

„Předpokladem účinnosti uvedeného postupu je, aby zaměstnanec slovu vedoucího věřil, a obráceně, aby vedoucí své sliby důsledně a včas plnil. Slib

³⁹ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha : Grada Publishing, 2007, s.221

⁴⁰ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha : Grada Publishing, 2007, s.224

⁴¹ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha : Grada Publishing, 2007, s.223

⁴² Vodáček, L. Vodáčková, O. Management, teorie a praxe v informační společnosti, Praha: Management Press, 2001, s. 170

musí být definován jasně a jednoznačně, a především má být vytvořena důvěra ve slovo manažera, v jeho ochotu a možnosti ho splnit i při překážkách, které lze očekávat.“⁴³

2.3.3.2 Teorie cíle

Teorie cíle byla zformulovaná Lathamem a Lockem v roce 1979. Tvrdí, že „motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné, a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon.“

Velmi důležitá je spoluúčast jedinců na určování cíle, protože je to nástroj, jak získat jejich souhlas pro stanovení vyšších cílů. Cíle musí být projednány a odsouhlaseny a jejich plnění musí mít podporu ve vedení. Pro udržení motivace a zejména pro dosahování stále vyšších cílů je nezbytně důležitá zpětná vazba.⁴⁴

Teorie cíle je propojena s koncepcí řízení podle cílů, pocházející ze šedesátých let. Ta však často selhávala, neboť byla používána byrokraticky, bez toho, že se zabezpečilo, aby si manažeři byli vědomi významu takových postupů, jako je dosahování souhlasu, podpora pracovníků a zpětná vazba.⁴⁵

2.3.3.3 Teorie spravedlnosti

„Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají, že je s nimi zacházeno v porovnání s ostatními lidmi.“⁴⁶ Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem zacházeno stejně, tak jako s jinou skupinou lidí nebo jinou osobou.

„Spravedlnost se týká pocitů a vnímání a vždy jde o porovnávání. Není to synonymum pro rovnost, která znamená zacházet se všemi stejně, protože

⁴³ Vodáček, L. Vodáčková, O. Management, teorie a praxe v informační společnosti, Praha: Management Press, 2001, s. 171

⁴⁴ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha : Grada Publishing, 2007, s.226

⁴⁵ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha : Grada Publishing, 2007, s.226

⁴⁶ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha : Grada Publishing, 2007, s.226-227

to by bylo v případech, kdy si lidé zaslouhují diferencovaný přístup, nespravedlivé. Teorie spravedlnosti ve skutečnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, jestliže nastane opak. Vysvětluje pouze jeden aspekt procesu motivace a spokojenosti s prací, i když ten může být z hlediska morálky závažný.“⁴⁷

Tyler a Bies (1990) definují pět faktorů přispívajících k vnímání procedurální spravedlnosti:

- přiměřené zvažování pracovníkova stanoviska,
- potlačení osobní předpojatosti k pracovníkovi,
- důsledně stejné uplatňování kritérií u všech pracovníků,
- poskytování včasné zpětné vazby, týkající se důsledků rozhodnutí, poskytování přiměřeného vysvětlení učiněných rozhodnutí.⁴⁸

2.3.4 Herzbergerův dvoufaktorový model

„Dvoufaktorový model satisfaktorů (motivačních faktorů, motivátorů) a dissatisfaktorů (udržovacích, hygienických faktorů) vypracovali Herzberg a kol. 1975 (1957) na základě zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací u účetních a techniků.“⁴⁹

Herzbergova dvoufaktorová teorie je napadána. Kritice byla vystavena metoda výkonu, na němž byla založena, neboť se nikdo nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem. Dvoufaktorová povaha teorie je jen nutným výsledkem metody dotazování použité tazateli a dále, že dalekosáhlé a bezdůvodné závěry byly učiněny na základě malých a příliš nespecifických

⁴⁷ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha : Grada Publishing, 2007, s.226-227

⁴⁸ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha : Grada Publishing, 2007, s.227

⁴⁹ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha : Grada Publishing, 2007, s.227

vzorků respondentů. A nakonec, že neexistuje žádný důkaz o tom, že satisfaktory opravdu zlepšují produktivitu.⁵⁰

Obliba Herzbergerovi teorie je přesto v současné době velká. Je známo, že ji úspěšně převzaly a aplikovaly i firmy, jako jsou Procter and Gamble nebo IBM, zejména pak její využití při programech obohacení práce si získalo výraznou popularitu.⁵¹

2.4 Ostatní motivační teorie

2.4.1 Poterova a Lawlerova teorie

Je rozšířenou teorií Vroomovy teorie očekávání. Autory teorie jsou Lyman W. Porter a Edward E. Lawler. Teorie je myšlenkovou syntézou přístupu Vroomovy teorie s některými názory Maslowa, Herzberga a McClellanda. Je založena na předpokladu, že motivační působení vedoucího vyvolává u zaměstnance následnost hodnotících myšlenkových postupů:

- posouzení subjektivní hodnoty očekávané odměny,
- zhodnocení, do jaké míry mu jeho individuální znalosti, schopnosti, dovednosti a návyky umožní, popř. usnadní splnit úkol, ke kterému je motivován (zda úkol zvládne, nebo nezvládne),
- odhad úsilí na dosažení očekávaného motivátoru ve srovnání s jeho subjektivní hodnotou (zda se úsilí vyplatí, nebo ne),

⁵⁰ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha : Grada Publishing, 2007, s.228

⁵¹ Vodáček, L. Vodáčková, O. Management, teorie a praxe v informační společnosti, Praha: Management Press, 2001, s. 167, zkráceno

- další doplňující úvahy a závěry (např. zda slibu vedoucího lze věřit, výhled další práce).⁵²

2.4.2 Adamsova teorie (teorie spravedlivé odměny)

Je spojována se statěmi J. Stacy Adamse. Vychází ze zkušenosti, že „zaměstnanci mají silný sklon k subjektivnímu hodnocení své pracovní pozice, výkonu a odměny ve srovnání se svými kolegy, kteří vykonávají podobnou či stejnou pozici. Odměnu považují za „spravedlivou“, platí-li, že jejich osobní odměna ve srovnání s jejich vynaloženými „osobními náklady“ je stejná jako „odměna“ srovnávaného kolegy ve srovnání s jeho vynaloženými „náklady“.“⁵³

2.4.3 Skinnerova teorie (teorie zesílených vjemů)

Autorem je americký psycholog Frederic Skinner. Předpokládá, že v minulosti nabyté poznatky, dojmy a zkušenosti předurčují budoucí reakce člověka na obdobné situace v současnosti. Mají-li zaměstnanci pozitivní motivační zkušenost, je to dobrým předpokladem pro kladnou reakci na novou příležitost stejného či podobného druhu. Negativní reakce je naopak podvědomou či vědomou brzdou pro jednání, které vyústilo negativně, např. ve zklamání.⁵⁴

2.5 Vztah mezi motivací a spokojeností s prací

„Vztah mezi motivací a spokojeností s prací mohou zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení,

⁵² Vodáček, L. Vodáčková, O. Management, teorie a praxe v informační společnosti, Praha: Management Press, 2001, s. 172

⁵³ Vodáček, L. Vodáčková, O. Management, teorie a praxe v informační společnosti, Praha: Management Press, 2001, s. 173

⁵⁴ Vodáček, L. Vodáčková, O. Management, teorie a praxe v informační společnosti, Praha: Management Press, 2001, s. 174

ohleduplné a participativní řízení, dostatečný stupeň sociální interakce, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň autonomie, tj. kontroly nad tempem a metodami práce. Míra spokojenosti jedinců však závisí do značné míry na jejich *vlastních potřebách a očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují.*⁵⁵

Motivovat zaměstnance Magistrátu hl. m. Prahy není za současných podmínek jednoduché. Z průzkumu ze kterého jsem výše citoval je patrná nespokojenost s prostředím, ve kterém zaměstnanci pracují. Paradoxně, kritické aspekty nespokojenosti byly původně zamýšleny pro zvýšení produktivity a transparentnosti úřadu, jak se však ukázalo, nejsou účinné. Je proto důležité znát a sledovat potřeby zaměstnanců.

⁵⁵ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha : Grada Publishing, 2007, s.228

3 Celoživotní učení

Nutnost dalšího profesního vzdělávání lze přirovnat k nemoci. Pokud se nemoc zachytí v počátku, stojí léčba méně, než když se nemoc naplno rozvine. Obdobně to platí i u vzdělávání. Pokud se průběžně vzděláváme, investujeme do něj, bude nás to stát podstatně méně, než když zjistíme, že se svým vzděláním nemůžeme na pracovním trhu uspět.

„Pokud chcete mít příjem nad hranicí životního minima, musíte proto udělat daleko více než dřív.“ (tajemnice OÚ Výsluní, okr. Chomutov) ⁵⁶

Celoživotní učení můžeme vnímat jako nepřetržitý proces učení. Ve skutečnosti jde spíše o neustálou připravenost na změny, které nás mohou potkat (bohužel i často potkají).

Vědomosti, které se naučíme v rodině a ve škole jsou pro nás pilířem, o který se budeme po celý život opírat. Jejich velikost a hloubka pak určí, jak tento pilíř bude stabilní. Hlavním úkolem vzdělávání je, že nás má „naučit se učit.“ Abychom našli v učení kladný postoj, a naučili se jej vnímat jako potřebu, která je nezbytnou součástí našeho života. Součástí však musí být také hledání chyb. Popper píše „Napravování chyb je nejdůležitější metodou technologie a učení vůbec. V biologické evoluci se to zdá jedinou metodou pokroku. Právem mluvíme o metodě, o pokusu a omylu, ale podceňujeme přitom důležitost omylu nebo chyby – onoho chybného pokusu.“ ⁵⁷ Doplnuji, že technologií zde Popper myslí výchovu.

Komenský píše: “V zájmu lidí je, aby nikdo nezabloudil od cíle svého uvedení na svět; neboť nicotné je někam jít, ale nedojít: o něco se snažit, ale nedosáhnout toho; hledat a nenalézat; konat a nevykonat; chtít, ale

⁵⁶ Brabec, J. Musíme se snažit, časopis Respekt č. 20, Praha: Respekt Publishing, 2008, s.28

⁵⁷ Popper, K. Život je řešení problémů, Praha: Mladá fronta, 1997, s. 215

nedosáhnout. K čemu tedy být na světě, a nevědět, nekonat, nedosahovat toho, kvůli čemu jsme zde?“⁵⁸

Člověk do učení investuje, zapojuje své Já, své Ego. Proces učení je tak vždy ovlivněn individuální motivací se učit, rozvíjet se a být úspěšný v osobním i profesním životě. Zároveň má učení vliv na změny našeho ega. Zážitek, zkušenost z učení může mít zásadní dopad na sebeúctu, sebedůvěru i sebepojetí učícího se (překlad J.K.).⁵⁹

Zlámalová v souvislosti s nezaměstnaností píše „že nejvyšší míra dlouhodobé nezaměstnanosti je u skupin osob, které získaly během svého základního vzdělávání nižší stupeň kvalifikace, školu brzy opustily s průměrnými a podprůměrnými studijními výsledky, ale bohužel také s velmi slabými studijními návyky. Řada z nich se nedokáže úspěšně rekvalifikovat, protože se neumí a ani nechtějí dále učit.“⁶⁰

Není to však pouze věcí rekvalifikace, tedy změny profese. Je třeba si uvědomit, že další profesní vzdělávání je dnes povinností k tomu, aby si člověk udržel potřebnou úroveň, kvalitu a hloubku znalostí, které nastanou v souvislosti s vývojem v jednotlivých profesích.

Profese zaměstnance zařazeného pod Magistrát hl. m. Prahy je z tohoto pohledu typická. Zaměstnanec si musí neustále rozšiřovat a doplňovat znalosti z oblasti státní správy a legislativy, zdokonalovat dovednosti v práci s PC a získávat nové kompetence, které mu pomohou při práci s klienty.

⁵⁸ Všečetka, J. Všenáprava obrazem. Kniha fotografií na motivy díla J.A. Komenského Obecná porada o nápravě věcí lidských. Praha : Nakladatelství dopravy a spojů, 1987, s. 172

⁵⁹ Mark, T. Philip P. Learning and Change in the Adult Years: A Development Perspective, San Francisco: Jossey-Bass, 1995, s. 3-4.

⁶⁰ Zlámalová, H. Celoživotní učení - téma naší současnosti, přístupné z http://www.csvs.cz/struktura/ncdiv/Celozivotni_uceni_HK2005.rtf, navštíveno 10.5.2008 v 11,00 hod.

Učení rozdělujeme na tři kategorie:

Formální učení probíhá ve vzdělávacích institucích a vede k získání uznávaných certifikátů a kvalifikací.

Neformální učení probíhá vedle hlavních vzdělávacích systémů a zpravidla nevede k získání formalizovaného certifikátu. Neformální učení může být poskytováno na pracovišti a prostřednictvím činností organizací a sdružení občanské společnosti (např. v organizacích pro mládež, v odborech a v politických stranách). Může být poskytováno také prostřednictvím organizací nebo služeb, které byly ustaveny se záměrem doplňovat formální systémy (např. výtvarné, hudební a sportovní aktivity nebo soukromé vyučování připravující na zkoušky).

Informální učení je přirozeným doprovodným znakem každodenního života. Na rozdíl od formálního a neformálního učení nemusí být informální učení vždy učním záměrným. Proto ani sami jeho účastníci nemusí snadno rozpoznat, jak přispívá k jejich vědomostem a dovednostem.⁶¹

„Učení je pro lidský život stěžejní – je zásadně důležité jako práce či přátelství... Učení je základním způsobem adaptace lidských bytostí: nebudeme-li se učit, nemusíme vůbec přežít, a zcela určitě nebudeme příliš dobře prosperovat. Učení je komplexní a mnohostrannou záležitostí. Za učení by se nemělo považovat jen formální vzdělávání, každá lidská aktivita má v sobě dimenzi učení.“ (překlad J.K.).⁶²

„Lifewide“ je relativně nový pojem, který znamená učení „v celé šíři života.“ Tento pojem rozšiřuje dosavadní chápání celoživotního učení a

⁶¹ Evropská komise, Memorandum o celoživotním učení, 2000

⁶² Foley, G. Introduction : The State on Adult Education and Learning. In Foley, G. Dimensions of Adult Learning. Adult education and training in a global era. Berkshire, England : Open University Press. McGraw-Hill education. 2004, s. 4.

„zaměřuje pozornost na komplementaritu formálního, neformálního a informálního učení.“⁶³

Všechny tři výše uvedené kategorie učení je třeba vnímat jako stejně významné, přičemž se můžou různě doplňovat a přecházet jedna v druhou. Na Magistrátu hl. m. Prahy se nejčastěji setkáme s formálními metodami učení, které jsou zajišťovány buď přímo zaměstnavatelem nebo externími vzdělávacími agenturami. Nově však mezi neformální metody můžeme počítat mentoring.

Mentoring je metoda, která spočívá ve využívání konkrétních zaměstnanců (mentorů) k tomu, aby pomáhali, vedli a radili nově přijímaným zaměstnancům. Význam mentora je především v tom, že nový zaměstnanec s jeho pomocí lépe a rychleji zvládá adaptaci a orientování se v nové práci a úřadu. Mentor tak nového zaměstnance začleňuje do chodu v úřadu. Důležité je, aby vztah mezi mentorem a mentee byl založen na vzájemné komunikaci, důvěře, porozumění.

Magistrát hlavního města Prahy se snaží stejně jako jiné moderní úřady aplikovat poznatky v oblasti řízení lidských zdrojů. Vnímá důležitost motivace zaměstnanců a nutnost zapojovat je do důležitých úkolů. To samozřejmě vyžaduje, aby se noví zaměstnanci velmi rychle adaptovali na chod úřadu a co nejlépe se seznámili s prostředím svého nového pracoviště, a to jak po stránce profesní, institucionální, tak i lidské. Je to právě mentor, kdo má novému zaměstnanci (mentorovanému) pomoci, aby vše zvládl, co nejlépe a bez větších obtíží. Měl by mu pomoci odstranit prvotní psychické bariéry, tak aby neměl strach se na cokoli zeptat. Vztah mezi nimi má být založen na neformálním vztahu, což ale může být ze začátku problém. Pokud se třeba nový zaměstnanec

⁶³ Pracovní materiál Evropské komise. Memorandum o celoživotním učení, 2000. Přístupné z: <http://www.nvf.cz/archiv/memorandum/obsah.htm>, navštíveno 13.5.2008 v 14,32 hod.

setkal v předchozím zaměstnání s mobingem, může mít strach se více otevřít, obzvlášť pokud mu je mentor něčím nesympatický (připomíná mu zlého strýčka).

Magistrát hlavního města Prahy zvažoval delší dobu aplikaci mentoringu do personálních činností, které vykonávají zaměstnanci. První zmínka o mentoringu se objevila v lednu 2006, kdy začal platit nový Organizační řád Magistrátu hl. m. Prahy. Bohužel reakce na „novinku“ nebyla příliš velká. Bylo proto zapotřebí zaměstnancům ukázat smysl mentoringu - jeho výhody a přínos. Následně byl proveden průzkum, z kterého vyplynulo, že tříměsíční zkušební doba a adaptační fáze je pro nového zaměstnance, ale i pro ty, kteří byli z organizačních změn přerazeni na jinou práci, velmi náročná. Ukázalo se, že vstupního školení, kterým musí každý nový zaměstnanec projít je z pohledu adaptace nedostačující, a že žádný jiný adaptační systém není.⁶⁴

Dle světových výzkumů je v případě použití mentoringu nejen větší spokojenost zaměstnance, ale i jeho rychlejší zapracování; během prvních 12 měsíců je jeho výkonnost o 25% větší. Zavedení mentoringu vede ke snížení fluktuace zaměstnanců z důvodu rozvázání pracovního poměru v rámci zkušební doby a ke zvýšení efektivity a produktivity práce zaměstnanců úřadu.⁶⁵

Schůzka mezi mentorem a mentee se koná pravidelně. Mentor si během schůzky písemně zaznamenává jednotlivé body jejich setkání, hodnotí úkoly z minulého setkání a s nováčkem probírá nová témata. Na závěr si stanovují nové cíle a datum další schůzky. Poslední schůzka by měla minimálně týden před koncem zkušební doby a měla by zhodnotit celé období adaptace. Důležitou součástí je říci si, které věci se povedly, které nikoliv a co by se dalo případně zlepšit.⁶⁶

⁶⁴ Přístupné z www.mentoringamagistrat.cz, navštíveno 11.6.2008 v 13,44 hod.

⁶⁵ Přístupné z www.mentoringamagistrat.cz, navštíveno 10.6.2008 v 9,35 hod.

⁶⁶ Přístupné z www.mentoringamagistrat.cz, navštíveno 11.6.2008 v 13,47 hod.

Mentor by během adaptačního procesu neměl zapomenout:

- Seznámit nového zaměstnance se všemi jeho kolegy v oddělení a v odboru.
- Informovat ho o pracovní době, docházkovém systému a platovými podmínkách.
- Zajistit mu nezbytné kancelářské potřeby, klíč od kanceláře, razítko vč. přístup do počítače a k potřebným počítačovým aplikacím.
- Provést ho budovami a ukázat mu, kde je podatelna, reprostředisko, kopírky.
- Ukázat mu intranet a upozornit na důležité odkazy (organizační struktura, pravidla a kodexy, telefonní seznam).
- Seznámit zaměstnance s náplní práce celého odboru.
- Být mu partnerem při řešení problémů a potíží, ať už přímo či nepřímo spojených s vykonáváním pracovní činnosti.⁶⁷

Myšlenka „oceňovat učení“ je jednou z hlavních myšlenek Memoranda o celoživotním učení. Zde se konstatuje, že je třeba hledat cesty: „Jak nejlépe modernizovat národní certifikační systémy a postupy pro nové ekonomické a sociální podmínky se stává důležitým politickým a odborným problémem ve všech částech Unie...V integrované Evropě jak otevřený trh práce, tak i právo občanů na volný pohyb, tzn. žít, studovat, vzdělávat se a pracovat ve všech členských státech vyžaduje, aby znalosti, dovednosti a

⁶⁷ Přístupné z www.mentoringamagistrat.cz, navštíveno 11.6.2008 v 13,55 hod.

kvalifikace byly snadněji pochopitelné a snadněji „přenosné“ v rámci Unie.“

68

V souvislosti s podporou rozvoje celoživotního vzdělávání se nesmí zapomínat na důležitost trvalého zlepšování metod a podmínek vyučování a učení se. Pokud to jenom trochu jde, je potřeba využívat metod a forem studia, které člověku umožní učit se bez ohledu na místo a čas, pouze na základě svých schopností a momentálních podmínek.

Nelze také zapomínat na úlohu učitelů. Zlámalová píše: „Učitelé nemohou být „vykladači obsahu a mentory“, ale musí se přeměnit v rádce, tutor, kteří zprostředkují odbornou i pedagogickou pomoc a podporu studujícímu, odpovídající jeho momentálním potřebám. Musí se naučit podporovat aktivní učení, používat metody otevřeného a participujícího učení, rozvíjet individuální přístup k učícímu se jedinci.“⁶⁹

V dnešní době se stává populární forma **distančního vzdělávání**, resp. distanční forma studia. Distanční vzdělávání můžeme formulovat jako, vzdělávání uskutečňované za pomoci multimedií. Na rozdíl od „klasického“ vzdělávání je zde největší zodpovědnost na studujícím, přičemž vyučující zde má úlohu tutora.

Tutor je pracovníkem vzdělávací instituce, „který je poradcem, pomocníkem studenta, konzultantem v distančním vzdělávání, který pracuje individuálně se studentem, orientuje jeho studijní cestu, je k dispozici jako konzultant, vyhodnocuje písemné projevy studenta, kontrolní a zkušební otázky, hodnotí jeho úspěšnost, pomáhá při přípravě na zkoušky, poskytuje

⁶⁸ Pracovní materiál Evropské komise. Memorandum o celoživotním učení, 2000. Přístupné z: <http://www.nvf.cz/archiv/memorandum/obsah.htm>, navštíveno 13.5.2008 v 14,32 hod.

⁶⁹ Zlámalová, H. Celoživotní učení - téma naší současnosti, přístupné z http://www.csvs.cz/struktura/ncdiv/Celozivotni_uceni_HK2005.rtf, navštíveno 10.5.2008 v 11,00 hod.

studentovi zpětnou vazbu v mnoha významech, motivuje jej k dalšímu studiu.⁷⁰

V další vzdělávání se proto doporučuje používat formu distančního vzdělávání. Tato metoda má bezesporu jednu podstatnou výhodu oproti jiným metodám, a to je, že studujícímu umožňuje studovat i přes množství různých překážek jako jsou např. plné pracovní vytížení, rodinné a společenské povinnosti, zdravotní stav studujícího.

Zlámalová definuje tři základní principy, na kterých je postaveno distanční vzdělávání:

Individualizace a flexibilita studia je založena na značně diverzifikované nabídce studijních prvků (modulů), umožňujících pružně sestavovat obsahy tzv. „kurzů šitých na míru“ a možnostech poměrně snadno aktualizovat obsah i rozsah učiva. Na druhou stranu však vysoká individualizace studia přináší mnoha studujícím této formy studia objektivní obtíže. Mnozí z nich postrádají kontakt se svými studijními kolegy, postrádají možnost okamžité neformální diskuse s nimi o obsahu studia a aktuálních studijních problémech.

Samostatnost studia je umožněna především tím, že učivo je seskupeno do relativně malých dávek – studijních jednotek. Tyto studijní jednotky odpovídají průměrným časovým možnostem studujícího při průběžném studiu, tedy cca 1-2 hodiny denně. Každá studijní jednotka obsahuje prvky řízení studia jako např. definování kontrolovatelných studijních cílů, prvky kontroly zvládnutí obsahu studia a zpětné vazby, souhrn k opakování, glosář k vysvětlení pojmů, zkratk a cizích slov, ukázky praktických řešení a aplikací, případně i zadání úkolu k externímu hodnocení.

⁷⁰ Palán, Z. Lidské zdroje, výkladový slovník. Praha:Academia, 2002, s. 218

Multimediálnost může značně přispět ke správnému a efektivnímu pochopení učiva zapojením více smyslů vnímání. Dynamické obrázky a prezentace, videosekvence a případné audionahrávky a různé interaktivní prvky mohou velmi výrazně oživit obsah studia, doplnit jej a napomoci jeho snadnějšímu uložení do paměti.⁷¹

E-learning je bezesporu obrovským krokem kupředu v možnostech poskytování vzdělávání a jeho realizaci. Bohužel, tato metoda má své zápory a to je zejména v dovednostech účastníků a technických problémech spojených s obsluhou multimedií.

Především je ale třeba si ujasnit, co to vlastně e-learning je. „Termín se u nás používá v této anglické podobě nebo v překladu jako „elektronické učení/vzdělávání.“ Označuje různé druhy učení podporované počítačem, zpravidla s využitím moderních technologických prostředků, především CD-ROM.“⁷²

Výuka je z větší části založena na samostudiu, s případnou podporou tutora. Tutor do vzdělávacího procesu může zasahovat v různé míře, závisí to zejména na tématu, programu či záměrech tutora.

Studující, který využívá formy e-learningu by měl být osobnostně vyzrálý jedinec, s vysokou motivací ke studiu. Měl by mít dobré intelektové schopnosti a měl by si umět naplánovat svůj čas. Krom toho musí ovládat informační a komunikační technologie a umět obsluhovat technické vybavení, které bude požadováno ke studiu.

Vzdělávací instituce musí mít připraven studijní produkt odpovídající obsahové a didaktické kvality a mít dobře proškolené tutorů. I zde však platí,

⁷¹ Zlámalová, H. Celoživotní učení - téma naší současnosti, přístupné z http://www.csvs.cz/struktura/ncdiv/Celozivotni_uceni_HK2005.rtf, navštíveno 10.5.2008 v 11,00 hod.

⁷² Průcha, J. Walterová, E. Mareš, J. Pedagogický slovník. Praha: Portál, 2003, s. 57

že „kvalita vzdělávacího systému nemůže převýšit kvalitu učitelů, kteří v něm působí.“⁷³

Instituce by měla mít zajištěn věrohodný systém certifikace studia, což jak píše Mužík „je „věcným“ a dosud málo uspokojivě řešeným problémem.“⁷⁴. V oblasti dalšího profesního vzdělávání je právě hodnotící a kontrolní úloha profesních svazů a komor nezbytná.

Obecně platí, že pokud chceme, aby se dospělí lidé učili a vzdělávali, musíme je dokázat motivovat a co nejvíce podporovat v jejich úsilí. Tuto zodpovědnost má **zaměstnavatel**. Nesmí zapomínat, že dospělý člověk potřebuje mít dostatek volného času, proto aby se mohl vzdělávat. Samotné distanční vzdělávání vyžaduje stejné, někdy i větší časové zatížení, oproti prezenčnímu studiu. Zde se znovu vyjevuje důležitost motivace.

Motivaci k učení lze definovat jako „ty faktory, které aktivizují, posilují a řídí způsoby chování související s nějakým cílem učení“ (Rogers, 1996). Jak poznamenali Reynolds a kol. (2002), „sklony a odhodlání učící se osoby - její motivace se učit - jsou jedním z rozhodujících faktorů ovlivňujících efektivnost učení a vzdělávání. Za správných podmínek může vést sklon a odhodlání se učit obohacené navíc solidními zkušenostmi a pozitivnímu postoji k vynikajícímu výkonu.“⁷⁵

3.1 Hlavní město Praha

Hlavní město Praha má v rámci České republiky specifické postavení – je krajem a zároveň je největší obcí v celé České republice. Nejvyšším orgánem městské samosprávy je Zastupitelstvo hl.m. Prahy. Výkonným orgánem je Rada hlavního města a s ní spolupracující úřad – **Magistrát hl.m.**

⁷³ The Economist Newspaper Limited, Jak být nejlepší, Respekt č. 43, Praha: Respekt Publishing, 2007, s. 29

⁷⁴ Mužík, J. profesní vzdělávání dospělých. Praha: ASPI Publishing, 2000, s. 149

⁷⁵ Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 458

Prahy. Hlavní město rozděleno na 57 samostatných městských částí, které jsou spravovány zastupitelstvy MČ v čele s radami a starosty. Rozhodnutí jsou prováděny úřady městských částí. V hlavním městě Praze působí celkem cca 7000 úředníků veřejné správy – 1774 na Magistrátu hl. města Prahy, zbytek v rámci jednotlivých správních úřadů a úřadů MČ. Toto množství zaměstnanců pokrývá širokou škálu odborníků i vykonávané agendy – od sociální oblasti, oblast kultury, školství, oblast mládeže, vydávání občanských, řidičských a technických průkazů, přes životní prostředí, dopravu, stavebnictví, územní plánování a rozvoj, památkovou péči, obchodní aktivity města, bytovou politiku, krizový management, infrastrukturu města až k informačním technologiím, auditu, finanční strategii a analýze, personalistice, zahraniční politice města a PR, legislativě (Praha má legislativní iniciativu).⁷⁶

3.2 Organizace celoživotního vzdělávání

Vzdělávání úředníků je v současné době soustředěno do několika oblastí – získání základních informací o postavení úředníka v systému současné veřejné správy (adaptační kursy), nabytí znalostí konkrétní právní úpravy dané problematiky, jenž je navíc vedeno snahou o jednotný postup v rámci dané agendy v celém hlavním městě Praze (vzdělávání v oblasti právních předpisů), rozvoj konkrétních komunikačních dovedností zaměstnanců ve vztahu k občanům, počítačovou gramotnost, vzdělávání vedoucích zaměstnanců a jazykové vzdělávání.⁷⁷

Všichni nově přijatí zaměstnanci (Magistrátu hl. města Prahy i městských částí) se účastní týdenních adaptačních kursů, kde získají

⁷⁶ Intranet Magistrátu hl. m. Prahy, přístupné z [http://212.67.66.243/\(dkf0szz0ab2h0x45xubqzmfw\)/default.aspx?id=62410&ido=3052&sh=325332312](http://212.67.66.243/(dkf0szz0ab2h0x45xubqzmfw)/default.aspx?id=62410&ido=3052&sh=325332312), navštíveno 10.1.2005 v 8,35 hod.

⁷⁷ Intranet Magistrátu hl. m. Prahy, přístupné z [Intranet Magistrátu hl. m. Prahy, přístupné z http://212.67.66.243/\(dkf0szz0ab2h0x45xubqzmfw\)/default.aspx?id=62410&ido=3052&sh=325332312](http://212.67.66.243/(dkf0szz0ab2h0x45xubqzmfw)/default.aspx?id=62410&ido=3052&sh=325332312), navštíveno 2.3.2005 v 10,00 hod.

informace o organizaci veřejné a státní správy v ČR, o administrativně správním členění hlavního města Prahy, základní údaje o fungování Evropské unie, o správním řízení, o organizaci Magistrátu hl. města Prahy. Jsou s nimi probrány základy pracovního práva, problematiky korupce, problematiky rovných příležitostí a získají i základy psycho-sociálních dovedností pro komunikaci s občany. Další možností v rámci vzdělávání je pak účast na externích vzdělávacích akcích. Tyto akce jsou zejména pro jednotlivce a jsou orientované na konkrétní znalosti a dovednosti. Protože se tyto akce týkají jen úzkého okruhu osob či pouze vybrané části problematiky, jsou zajišťovány externími vzdělávacími subjekty. Magistrát hlavního města Prahy aktivně podporuje zvyšování kvalifikace těch svých zaměstnanců, kteří se hlásí ke studiu na vysokých školách. V neposlední řadě je třeba říci, že zaměstnanci mají k dispozici knihovnu, ve které se nacházejí publikace související se vzdělávacími aktivitami Magistrátu, které je možné konzultovat.⁷⁸

Všichni zaměstnanci si mohou v rámci procesu celoživotního učení volit z následujících oblastí:

- právní předpisy – aktualizace stávajících a získání nových znalostí z konkrétní právní úpravy (např. správní řád, živnostenské podnikání, zákon o odpadech, vodní zákon, sociálně právní ochrana dětí atd.),
- počítačových dovedností – kurzy věnované základům práce s PC, kurzy orientované na obsluhu speciálních aplikací v prostředí úřadů používaných (software pro spisovou službu, evidenci smluv, evidenci pohledávek, finanční a personální software apod.), v současné době se zaměřujeme na certifikované kurzy ECDL, u kterých je zaměstnancům hrazen přípravný kurs, zkoušky si poté hradí sami,

⁷⁸ Intranet Magistrátu hl. m. Prahy, přístupné z [Intranet Magistrátu hl. m. Prahy, přístupné z http://212.67.66.243/\(dkf0szz0ab2h0x45subqzmfw\)/default.aspx?id=62410&ido=3052&sh=325332312](http://212.67.66.243/(dkf0szz0ab2h0x45subqzmfw)/default.aspx?id=62410&ido=3052&sh=325332312), navštíveno 2.3.2005 v 10,00 hod.

- psycho-sociálních dovedností – kursy pro zaměstnance, kteří přicházejí nejvíce do styku s veřejností (agenda řidičských průkazů a motorových vozidel, sociální oblast, byty apod.),
- speciální semináře pro pracovníky sekretariátů, jejichž cílem je zlepšení jejich komunikační dovednosti a znalosti,
- kursy pro řídící zaměstnance – prezentace, komunikace s médii, řídící dovednosti, BOZP.⁷⁹

Postup při organizování vzdělávání zaměstnanců hl. m. Prahy upravuje:

- Zákon č. 312/2002 Sb. O úřednících územních samosprávných celků ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce
- Vyhláška MV ČR č. 511/2002 ze dne 28. listopadu 2002 o uznání rovnocennosti vzdělávání úředníků územních samosprávných celků
- Vyhláška Ministerstva vnitra ČR č. 512/2002 ze dne 28. listopadu 2002 o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků
- Zákon o hl. m. Praze č. 131/2000 Sb. ve znění pozdějších předpisů
- Nařízení ředitele č. 3/2008, Pracovní řád

3.3 Zákon č. 312/2002 Sb. O úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů

§ 17 zákona č. 312/2002 ve znění pozdějších předpisů

/1/ Prohlubování kvalifikace podle tohoto zákona může poskytovat jen

⁷⁹ Intranet Magistrátu hl. m. Prahy, přístupné z [http://212.67.66.243/\(dkf0szz0ab2h0x45xubqzmfw\)/default.aspx?id=62410&ido=3052&sh=325332312](http://212.67.66.243/(dkf0szz0ab2h0x45xubqzmfw)/default.aspx?id=62410&ido=3052&sh=325332312), navštíveno 2.3.2005 v 10,00 hod.

- a) právnická nebo fyzická osoba oprávněná ke vzdělávací činnosti podle zvláštního předpisu, jíž byla udělena akreditace podle § 30,
- b) příspěvková organizace zřízená Ministerstvem vnitra (dále jen „ministerstvo“),
- c) územní samosprávný celek, jemuž byla udělena akreditace podle § 30, (dále jen „vzdělávací instituce“).

/2/ Vzdělávací instituce poskytuje vzdělávání v souladu se vzdělávacím programem akreditovaným podle § 31 pro příslušný druh prohlubování kvalifikace (§ 18 odst. 1 a 2).

/3/ Územní samosprávný celek zajišťuje prohlubování kvalifikace úředníka prostřednictvím vzdělávacích institucí akreditovaných pro příslušný vzdělávací program.

/4/ Územní samosprávný celek je povinen úředníkovi zajistit prohlubování kvalifikace podle tohoto zákona; postupuje při tom podle plánu vzdělávání podle odstavce 5.

/5/ Plán vzdělávání obsahuje časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů po dobu následujících

3 let. Územní samosprávný celek je povinen vypracovat plán vzdělávání do 1 roku od vzniku pracovního poměru úředníka,

nejméně jedenkrát za 3 roky plnění tohoto plánu hodnotit a podle výsledků hodnocení provést jeho aktualizaci.

§ 18 zákona č. 312/2002 ve znění pozdějších předpisů

/1/ Úředník je povinen prohlubovat si kvalifikaci účastí na

- a) vstupním vzděláváním,
- b) průběžném vzděláváním, a
- c) přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti,

nestanoví-li tento zákon jinak.

/2/ Vedoucí úředník a vedoucí úřadu jsou povinni prohlubovat si kvalifikaci též účastí na vzdělávání vedoucích úředníků (§ 27), nestanoví-li tento zákon jinak.

/3/ K opakování zkoušky zvláštní odborné způsobilosti (dále jen „zkouška“) poskytne územní samosprávný celek úředníkovi pracovní volno bez náhrady platu.

/4/ Náklady prohlubování kvalifikace podle tohoto zákona nese územní samosprávný celek; náklady spojené s opakováním zkoušky nese úředník, s výjimkou jejího opakování podle § 26 odst. 1.

3.4 Vstupní vzdělávání

§ 19 zákona č. 312/2002 ve znění pozdějších předpisů

Vstupní vzdělávání

/1/ Vstupní vzdělávání zahrnuje

- a) znalosti základů veřejné správy, zvláště obecných zásad organizace a činnosti veřejné správy a územního samosprávného celku, základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv a povinností a pravidel etiky úředníka,
- b) základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností,
- c) znalosti základů užívání informačních technologií,
- d) základní komunikační, organizační a další dovednosti vztahující se k jeho pracovnímu zařazení.

/2/ Úředník je povinen ukončit vstupní vzdělávání nejdéle do 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru.

/3/ Ukončení vstupního vzdělávání se prokazuje osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která vstupní vzdělávání pořádala.

/4/ Povinnost absolvovat vstupní vzdělávání se nevztahuje na úředníka, který má zvláštní odbornou způsobilost.

3.5 Průběžné vzdělávání

§ 20 zákona č. 312/2002 ve znění pozdějších předpisů

Průběžné vzdělávání

- /1/ Průběžné vzdělávání zahrnuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků zaměřené na výkon správních činností v územním samosprávném celku, včetně získávání a prohlubování jazykových znalostí.
- /2/ Průběžné vzdělávání se uskutečňuje formou kurzů.
- /3/ O účasti úředníka na jednotlivých kurzech rozhoduje vedoucí úřadu na základě potřeb územního samosprávného celku a s přihlédnutím k plánu vzdělávání úředníka; úředník je povinen se kurzu zúčastnit.
- /4/ Účast na kurzu, jež je součástí průběžného vzdělávání, se prokazuje osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která kurz pořádala.

3.6 Zvláštní odborná způsobilost

§ 21 zákona č. 312/2002 ve znění pozdějších předpisů

Zvláštní odborná způsobilost

- /1/ Správní činnosti stanovené prováděcím právním předpisem zajišťuje územní samosprávný celek prostřednictvím úředníků, kteří prokázali zvláštní odbornou způsobilost. Výjimečně tyto činnosti může vykonávat i úředník, který nemá zvláštní odbornou způsobilost,
 - a) nejdéle však po dobu 18 měsíců od vzniku pracovního poměru úředníka k územnímu samosprávnému celku nebo ode dne, kdy začal vykonávat činnost, pro jejíž výkon je prokázání zvláštní odborné způsobilosti předpokladem, nebo
 - b) splňuje-li podmínky stanovené v § 34 odst. 1 nebo v § 43 odst. 10.
- /2/ Zvláštní odborná způsobilost se ověřuje zkouškou a prokazuje osvědčením. Úředník je povinen prokázat zvláštní odbornou způsobilost k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru k územnímu samosprávnému celku nebo ode dne, kdy začal vykonávat činnost, pro jejíž výkon je prokázání zvláštní odborné způsobilosti předpokladem.
- /3/ Zvláštní odborná způsobilost zahrnuje souhrn znalostí a dovedností nezbytných pro výkon činností stanovených prováděcím

právním předpisem. Zvláštní odborná způsobilost má obecnou a zvláštní část. Obecná část zahrnuje znalost základů veřejné správy, zvláště obecných principů organizace a činnosti veřejné správy, znalost zákona o obcích, zákona o krajích, zákona o hlavním městě Praze a zákona o správním řízení, a schopnost aplikace těchto znalostí. Zvláštní část zahrnuje znalosti nezbytné k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem, zvláště znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů vztahující se k těmto činnostem, a schopnost jejich aplikace.

/4/ Jestliže úředník vykonává 2 nebo více správních činností stanovených prováděcím právním předpisem

a) v obci, kde nejsou zřízeny alespoň 2 odbory obecního úřadu nebo kde není zřízen pověřený obecní úřad, je povinen prokázat

zvláštní odbornou způsobilost jen pro 1 správní činnost, kterou určí vedoucí úřadu,

b) v jiných případech než uvedených v písmenu a), je povinen prokázat zvláštní odbornou způsobilost pro každou jím vykonávanou

správní činnost; u druhého a u dalších ověření se zkouška vykoná jen ze zvláštní části.

/5/ Územní samosprávný celek je povinen přihlásit úředníka, který vykonává správní činnosti stanovené prováděcím právním předpisem, k vykonání zkoušky do 6 měsíců od vzniku pracovního poměru úředníka k územnímu samosprávnému celku nebo do 3 měsíců ode dne, kdy úředník začal vykonávat správní činnost, pro jejíž výkon je prokázání zvláštní odborné způsobilosti předpokladem. Prováděcí právní předpis upraví způsob přihlašování ke zkoušce, náležitosti přihlášky, způsob a průběh zkoušky a náležitosti osvědčení.

/6/ Vedoucí úředník, který řídí úředníky vykonávající správní činnosti stanovené prováděcím právním předpisem, prokazuje zvláštní odbornou způsobilost z obecné části a ze zvláštní části alespoň pro jednu ze správních činností stanovených prováděcím právním předpisem, vykonávaných jím řízenými úředníky, určenou vedoucím úřadu.

/7/ Vedoucí úřadu je povinen prokázat zvláštní odbornou způsobilost jen z obecné části.

§ 22 zákona č. 312/2002 ve znění pozdějších předpisů

Zabezpečení zkoušky

/1/ Provádění zkoušek a vydávání osvědčení o zvláštní odborné způsobilosti zabezpečuje ministerstvo ve spolupráci s příslušnými ministerstvy a s ostatními ústředními správními úřady.

/2/ Ministerstvo do 30 dnů ode dne doručení přihlášky úředníkovi písemně sdělí den, místo a čas konání zkoušky, soubor zkušebních otázek a seznam odborné literatury.

§ 23 zákona č. 312/2002 ve znění pozdějších předpisů

Zkušební komise

/1/ Pro ověřování zvláštní odborné způsobilosti vytváří ministerstvo zkušební komise. Zkušební komise mají 3 členy a jsou složené z odborníků na obecnou část a z odborníků na zvláštní část. Předsedu a ostatní členy zkušební komise jmenuje ministerstvo.

/2/ Činnost zkušební komise řídí její předseda. Zkušební komise rozhoduje většinou hlasů svých členů.

/3/ Při zkoušce je zkušební komise vázána stanovenými soubory zkušebních otázek.

/4/ Zkušební komise může vyloučit ze zkoušky uchazeče, který v průběhu zkoušky použije nedovolené pomůcky nebo průběh zkoušky jinak vážně narušuje.

§ 24 zákona č. 312/2002 ve znění pozdějších předpisů

Zkouška

/1/ Zkouška se člení na 2 samostatně vykonávané a hodnocené části, písemnou a ústní zkoušku. Při písemné zkoušce i při ústní zkoušce se ověřují znalosti z obecné části a ze zvláštní části samostatně.

/2/ Úředník koná nejdříve písemnou zkoušku. Úspěšné složení písemné zkoušky je předpokladem pro konání ústní zkoušky.

/3/ V případě dalšího ověření zvláštní odborné způsobilosti koná úředník písemnou a ústní zkoušku pouze ze zvláštní části.⁸⁰

3.7 Strategie celoživotního vzdělávání Magistrátu hl. m. Prahy do budoucna

Magistrát hlavního města Prahy připravil novou koncepci vzdělávání zaměstnanců, v níž jsou vloženy moduly celoživotního vzdělávání do studijních plánů. V souvislosti se zákonem č. 312/2002 Sb. O úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů je se zaměstnanci sestavován plán vzdělávání na následující tři roky. Já osobně tuto změnu velmi vítám, neboť tak odpadá písemné odůvodňování výběru konkrétního kurzu.

Magistrát hlavního města Prahy se v následujících letech chystá zaměřit na konkrétní okruhy vzdělávání, zejména pak na komunikaci s občany, jednání s klienty s důrazem na profesionální přístup, vzdělávání managementu v nových trendech řízení a organizace práce (toto vzdělávání se týká pouze Zastupitelů hl. města Prahy), odborné vzdělávání v rámci prohlubování kvalifikace zaměstnanců, vzdělávání jazykové a počítačové, zahraniční spolupráce a nové trendy ve výuce (e-learning apod.).⁸¹

3.8 Organizace vzdělávání Magistrátu hl. m. Prahy

Personální oddělení odboru Kancelář ředitele Magistrátu zajišťuje personální záležitosti členů Zastupitelstva a pracovněprávní vztahy a vzdělávání zaměstnanců hlavního města Prahy zařazených do Magistrátu a

⁸⁰ Program ASPI verze 10+, navštíveno 18.6.2008 v 8,58 hod.

⁸¹ Odbor Kancelář ředitele Magistrátu hl. m. Prahy. Hlavní město Praha – Příručka nového zaměstnance, Praha: Odbor Kancelář ředitele Magistrátu hl. m. Prahy, 2008.

podílí se na vzdělávání zaměstnanců MČ zařazených do úřadů městských částí.⁸²

Úsek vzdělávání personálního oddělení odboru kancelář ředitele Magistrátu má na starosti komplexní zajišťování vzdělávání zaměstnanců hlavního města Prahy. Tento úsek zabezpečuje:

1. Oblast prohlubování, udržování a obnovování kvalifikace: vstupní vzdělávání pro nové zaměstnance, průběžné vzdělávání (semináře k novým právním předpisům, krátkodobá i dlouhodobá školení k problematice Evropské Unie, školení k problematice národnostních menšin a handicapovaných občanů, semináře zaměřené na psychosociální dovednosti, jazykové kurzy, počítačové kurzy), přípravu ke zkouškám zvláštní odborné způsobilosti a vzdělávání vedoucích úředníků.
2. Oblast zvyšování kvalifikace zaměstnanců studiem na SŠ a VŠ.
3. Další činnosti:
 - koncepční práce v oblasti hodnocení zaměstnanců a tvorby individuálních vzdělávacích plánů, jejich organizování a zpracovávání,
 - koordinační činnost na úseku vzdělávání ve vazbě na národní i mezinárodní úroveň a evropskou integraci,
 - analýza uplatnění národních a mezinárodních programů v oblasti vzdělávání v rámci magistrátu hlavního města Prahy,
 - příprava mezinárodních projektů v oblasti vzdělávání a jejich realizace,
 - spolupráce s vysokými školami v oblasti celoživotního vzdělávání,
 - konzultační a poradenská činnost v oblasti celoživotního vzdělávání,

⁸² Odbor Kancelář ředitele Magistrátu hl. m. Prahy. Hlavní město Praha – Příručka nového zaměstnance, Praha: Odbor Kancelář ředitele Magistrátu hl. m. Prahy, 2008.

- zabezpečování externích vzdělávacích akcí - z rozpočtu na vzdělávání je rovněž možné uhradit účast zaměstnanců hl. m. Prahy – Magistrátu hl. m. Prahy na dalších specializovaných kurzech, které jsou tematicky určeny pouze pro omezený okruh účastníků (kurzy nabízené ministerstvy, univerzitami, případně dalšími organizátory).⁸³

3.9 Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadu

Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů upravuje § 27 **zákona č. 312/2002 Sb. O úřednících územních samosprávných celků:**

(1) Řízení úředníků zajišťuje územní samosprávný celek prostřednictvím vedoucích úředníků, kteří ukončili vzdělávání vedoucích úředníků. Výjimečně řízení těchto úředníků může vykonávat i vedoucí úředník, který neukončil vzdělávání vedoucích úředníků, nejdéle však po dobu dvou let ode dne, kdy začal vykonávat funkci vedoucího úředníka, nebo nestanoví-li tento zákon jinak (§ 43 odst. 10). Účast na vzdělávání vedoucích úředníků se prokazuje osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která kurz pořádala. Vedoucí úředník je povinen ukončit vzdělávání vedoucích úředníků do dvou let ode dne, kdy začal vykonávat funkci vedoucího úředníka. Zaměstnanec, který je ke dni nabytí účinnosti tohoto zákona vedoucím zaměstnancem v úřadu územního samosprávného celku, má povinnost ukončit vzdělávání vedoucích úředníků do 4 let ode dne nabytí účinnosti tohoto zákona.

(2) Vzdělávání vedoucích úředníků zahrnuje obecnou část a zvláštní část. Obecná část zahrnuje znalosti a dovednosti v oblasti řízení úředníků. Zvláštní část zahrnuje přehled o činnostech stanovených prováděcím právním předpisem vykonávaných podřízenými úředníky.

⁸³ Odbor Kancelář ředitele Magistrátu hl. m. Prahy. Hlavní město Praha – Příručka nového zaměstnance, Praha: Odbor Kancelář ředitele Magistrátu hl. m. Prahy, 2008.

(3) Úředník, který se účastnil vzdělávání vedoucích úředníků podle tohoto zákona a jehož náklady hradil územní samosprávný celek, je povinen setrvat po ukončení tohoto vzdělávání v pracovním poměru k tomuto územnímu samosprávnému celku po dobu 3 let. Pokud takový úředník rozváže s územním samosprávným celkem pracovní poměr dříve než po uplynutí 3 let od ukončení vzdělávání vedoucích úředníků, je povinen uhradit územnímu samosprávnému celku náklady s tímto vzděláváním spojené. Splní-li úředník svou povinnost setrvat v pracovním poměru u územního samosprávného celku pouze zčásti, povinnost uhradit náklady se poměrně sníží. Ustanovení § 143 odst. 7 a 8 zákoníku práce platí přiměřeně i pro povinnost úředníka k úhradě nákladů podle tohoto odstavce.⁸⁴

Povinnost účastnit se vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů z obecné části tohoto vzdělávání nemá však úředník, který již získal vysokoškolské vzdělání v některém z bakalářských nebo magisterských studijních programů stanovených v příloze č. 3 k vyhlášce č. 511 ze dne 28. listopadu 2002, o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků.⁸⁵

3.10 Osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělání

Úředník rovněž může požádat Ministerstvo vnitra ČR o vydání osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělání nebo jeho části získaného v jiném studijním programu. Tuto skutečnost upravuje § 34 zákona č. 312/2002 Sb. O úřednících územních samosprávných celků:

⁸⁴ Intranet Magistrátu hl. m. Prahy, přístupné z [http://212.67.66.243/\(dkf0szz0ab2h0x45xubqzmfw\)/default.aspx?id=62410&ido=3052&sh=325332312](http://212.67.66.243/(dkf0szz0ab2h0x45xubqzmfw)/default.aspx?id=62410&ido=3052&sh=325332312), navštíveno 2.6.2008 v 14,41 hod.

⁸⁵ Intranet Magistrátu hl. m. Prahy, přístupné z [http://212.67.66.243/\(dkf0szz0ab2h0x45xubqzmfw\)/default.aspx?id=62410&ido=3052&sh=325332312](http://212.67.66.243/(dkf0szz0ab2h0x45xubqzmfw)/default.aspx?id=62410&ido=3052&sh=325332312), navštíveno 2.6.2008 v 14,44 hod.

(1) Na žádost úředníka nebo územního samosprávného celku ministerstvo vydá osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělání nebo jeho části získaného úředníkem v jiném studijním programu, než který je stanoven prováděcím právním předpisem, nebo vzdělání získaného v jiném oboru, popřípadě kurzu, pokud žadatel prokáže, že obsah a rozsah vzdělávání, o jehož uznání se žádá, jsou rovnocenné příslušnému vzdělávacímu programu pro prohlubování kvalifikace podle tohoto zákona nebo jeho části.

(2) Zjistí-li ministerstvo, že rozsah a obsah oboru, studijního programu nebo kurzu, o jehož uznání se žádá, jsou v podstatných rysech odlišné od příslušného vzdělávacího programu pro prohlubování kvalifikace podle tohoto zákona, žádost o uznání rovnocennosti vzdělání nebo jeho části zamítne.

(3) Na řízení o vydání osvědčení se vztahují obecné předpisy o správním řízení, pokud není dále stanoveno jinak. O žádosti o uznání rovnocennosti vzdělání nebo jeho části ministerstvo rozhodne do tří měsíců od jejího doručení.⁸⁶

3.11 Externí vzdělávací akce

Externí vzdělávací akce jsou akce pořádané jinými subjekty, než je personální oddělení Magistrátu hl. města Prahy – nabídky seminářů a vzdělávacích akcí zasílají vzdělávací agentury oddělení personálnímu nebo přímo jednotlivým odborům k případnému využití. Externí vzdělávací akce jsou součástí vzdělávání zaměstnanců, ale nejsou nabízeny v rámci pravidelných Programů vzdělávání – jde o školení, která z důvodu úzké specializace daných témat (úzké specializace zaměstnanců) nelze do

⁸⁶ Intranet Magistrátu hl. m. Prahy, přístupné z [http://212.67.66.243/\(dkf0szz0ab2h0x45xubqzmfw\)/default.aspx?id=62410&ido=3052&sh=325332312](http://212.67.66.243/(dkf0szz0ab2h0x45xubqzmfw)/default.aspx?id=62410&ido=3052&sh=325332312), navštíveno 2.6.2008 v 14,45 hod.

programu zařadit. Oddělení personální má pro každý odbor na tyto akce vyhrazeny zvláštní finanční prostředky na úhradu kursového.⁸⁷

3.12 Problematika zkoušek zvláštní odborné způsobilosti

Zvláštní odborná způsobilost je určena zaměstnancům, kteří vykonávají stanovené správní činnosti, které jejich územní správní celek zabezpečuje. Tyto činnosti může úředník vykonávat pouze po prokázání zvláštní odborné způsobilosti ve smyslu zákona č. 312/2002 Sb. O úřednících územních samosprávných celků, ze dne 13. června 2002 a vyhlášky Ministerstva vnitra ČR č. 512/2002 ze dne 28. listopadu 2002 ve znění pozdějších předpisů.

Zvláštní odbornou způsobilost musí prokázat úředníci územních samosprávných celků, kteří vykonávají následující správní činnosti (dle § 1 zákona č. 312/2002 Sb. O úřednících územních samosprávných celků):

- a) při správním rozhodování a dozorové činnosti v silničním hospodářství,
- b) v silniční dopravě,
- c) při přestupkovém řízení ve věcech bezpečnosti a plynulosti silničního provozu na úseku dopravy a silničního hospodářství a správních řízeních souvisejících,
- d) při správním rozhodování o řidičských oprávněních a řidičských průkazech,
- e) při správním rozhodování a dozorové činnosti při provozování drah a drážní dopravy,
- f) při finančním hospodaření územních samosprávných celků a jeho přezkumu,
- g) při správě daní a poplatků,
- h) při památkové péči a správě sbírek muzejní povahy,

⁸⁷ Intranet Magistrátu hl. m. Prahy, přístupné z [http://212.67.66.243/\(dkf0szz0ab2h0x45xubqzmfw\)/default.aspx?id=62410&ido=3052&sh=325332312](http://212.67.66.243/(dkf0szz0ab2h0x45xubqzmfw)/default.aspx?id=62410&ido=3052&sh=325332312), navštíveno 2.6.2008 v 14,50 hod.

- i) v územním plánování,
- j) při územním rozhodování a při rozhodování na úseku stavebního řádu a vyvlastnění,
- k) při řízení o dávkách pomoci v hmotné nouzi a o dávkách pro osoby se zdravotním postižením,
- l) v sociálních službách,
- m) při sociálně-právní ochraně dětí,
- n) při správě živnostenského podnikání,
- o) při přípravě a realizaci hospodářských opatření pro krizové stavy,
- p) ve školství,
- q) při přestupkovém řízení ve věci veřejného pořádku, občanského soužití a majetku,
- r) při správě matrik a státního občanství,
- s) při vedení evidence obyvatel a vydávání občanských průkazů a cestovních dokladů,
- t) při zajištění ochrany obyvatel a krizovém řízení,
- u) ve zdravotnictví,
- v) ve vodním hospodářství,
- w) v lesním hospodářství a myslivosti,
- x) v zemědělství,
- y) v ochraně přírody a krajiny,
- z) v ochraně ovzduší,
- aa) v hospodaření s odpady a nakládání s obaly,
- bb) při ochraně zdraví a životního prostředí před škodlivými účinky chemických látek a chemických přípravků a prevenci havárií způsobených těmito látkami,
- cc) při posuzování vlivů na životní prostředí a integrované prevenci a omezování znečištění,
- dd) při ochraně zemědělského půdního fondu.

Zákon č. 312/2002 Sb. stanovuje obsah zkoušky, která se dělí na část obecnou a zvláštní. Přezkušování je prováděno písemnou formou z obou částí, po úspěšném zvládnutí písemné části se přezkazuje ústně. Správní činnosti stanovené prováděcím právním předpisem (Vyhláškou ministerstva vnitra č. 512/2002 Sb.) zajišťuje územní samosprávný celek prostřednictvím úředníků, kteří prokázali zvláštní odbornou způsobilost. Výjimečně tyto činnosti může vykonávat i úředník, který nemá zvláštní odbornou způsobilost,

a) nejdéle však po dobu 18 měsíců od vzniku pracovního poměru úředníka k územnímu samosprávnému celku nebo ode dne, kdy začal vykonávat činnost, pro jejíž výkon je prokázání zvláštní odborné způsobilosti předpokladem nebo

b) splňuje podmínky podle vyhlášky Ministerstva vnitra č. 511/2002 Sb.

Územní samosprávný celek je povinen přihlásit i úředníka, který vykonává správní činnosti stanovené Vyhláškou MV ČR č. 512/2002 Sb. k vykonání zkoušky do šesti měsíců od vzniku pracovního poměru úředníka k územnímu samosprávnému celku nebo do tří měsíců ode dne, kdy úředník začal vykonávat správní činnost, pro jejíž výkon je prokázání zvláštní odborné způsobilosti předpokladem.

Obec, kraj, hlavní město Praha nebo městská část hlavního města Prahy přihlašuje uchazeče o zkoušku u Ministerstva vnitra. Tiskopis přihlášky je zveřejněn na internetových stránkách Ministerstva vnitra (www.mvcr.cz) pod oddílem školy; odkaz na **Institut pro místní správu Praha**. K přípravě na zkoušku má samosprávný celek možnost přihlásit úředníka ke kterékoliv organizaci, která získala akreditaci od Ministerstva vnitra ČR. Seznam těchto organizací je zveřejněn na internetových stránkách Ministerstva vnitra České republiky. Ministerstvo vnitra České Republiky do třiceti dnů ode dne doručení přihlášky úředníkovi písemně sdělí den, místo a čas konání zkoušky, soubor zkušebních otázek a seznam odborné literatury.

V případě kladného hodnocení (klasifikační stupeň „vyhověl“ v obecné části i ve zvláštní části), obdrží úředník do patnácti dnů ode dne konání ústní zkoušky od ministerstva osvědčení. Je-li úředník při písemné nebo ústní zkoušce hodnocen klasifikačním stupněm „nevyhověl“, má právo podat do patnácti dnů ode dne oznámení této skutečnosti námitky proti postupu zkušební komise; námitky se podávají zkušební komisi. Komise námitkám vyhoví, nebo je předá k rozhodnutí ministerstvu. Ministerstvo o námitkách rozhodne ve lhůtě třiceti dnů od jejich doručení, a to buď hodnocení zkušební komise potvrdí nebo, bylo-li hodnocení zkušební komise vydáno v rozporu se zákonem nebo jiným právním předpisem, změní jej nebo zruší a vyzve úředníka k opakovanému složení zkoušky. Pokud úředník nevyhověl při písemné nebo ústní zkoušce, může ji dvakrát opakovat. Opakování zkoušky se vykonává nejdříve po třiceti, nejpozději však do devadeáti dnů ode dne zkoušky, v níž uchazeč nevyhověl.⁸⁸

3.13 Institut pro místní správu Praha

Je státní příspěvkovou organizací zřízenou Ministerstvem vnitra. Náplň Institutu pro místní správu Praha, je stanovena zákonem č. 312/2002 Sb. O úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. Mezi hlavní činnosti institutu patří:

- vydavatelská a nakladatelská činnost,
- příprava a realizace vzdělávacích programů
- zajištění akreditace vzdělávacích programů
- organizace zkoušek zvláštní odborné způsobilosti,
- vědecká a výzkumná činnost,
- spolupráce se zahraničními vzdělávacími instituty a školami.⁸⁹

⁸⁸ Intranet Magistrátu hl. m. Prahy, přístupné z [http://212.67.66.243/\(dkf0szz0ab2h0x45xubqzmfw\)/default.aspx?id=62410&ido=3052&sh=325332312](http://212.67.66.243/(dkf0szz0ab2h0x45xubqzmfw)/default.aspx?id=62410&ido=3052&sh=325332312), navštíveno 2.3.2005 v 10,00 hod.

⁸⁹ Přístupné z <http://www.institutpraha.cz/>, navštíveno 12.6.2008 v 17,39 hod.

Na závěr je třeba říct, že zaměstnanci musí vnímat výsledky učení. Musí vědět, že jsou pro ně užitečné, tak, aby se u nich projevovala snaha se dále učit a rozvíjet. Základní podmínkou je, že jejich očekávání budou naplněna. Cílem musí být, aby učení bylo hodnotou o kterou budou rádi usilovat a vážit si jí, zejména pak ve spojitosti se svým zaměstnáním. Buchtová (1999) píše: „Práce je pro člověka nejdůležitější podmínkou jeho existence, přináší mu nejen materiální užitek, ale současně mu dává pocit seberealizace a společenské užitečnosti.“⁹⁰

⁹⁰ Vágnerová, M. Psychopatologie pro pomáhající profese, Praha: Portal, 2004, s. 731

4 Závěry a doporučení

Vzdělávání zaměstnanců Magistrátu hl. m. Prahy, není jednoduchou záležitostí. Úředník se v dnešní době musí umět dobře orientovat jak v obecných pojmech tak i ve své specializaci. Musí umět komunikovat s lidmi, jednat eticky a zvládat krizové situace. Zároveň se po něm chce, aby viděl smysl své práce, ctil symbolizované hodnoty a byl na svou práci dostatečně hrdý.

Nutným způsobem jak docílit zlepšení je neustálé sebevzdělávání, prohlubování a rozšiřování znalostí za použití moderních vzdělávacích přístupů a technologií. Nesmí se zapomínat ani na možnosti mezinárodní spolupráce a oboustranné předávání zkušeností.

Vzdělávání zaměstnanců se musí stát prioritou, která bude zdůrazňována a podporována personalisty a dozorována vedoucími zaměstnanci.

Důležitým krokem vpřed by bylo i bezesporu schválení služebního zákona (bohužel, několikrát odloženého), který poskytne konkrétní záruky a bude zaměstnance více motivovat ke vzdělávání.

5 Soupis bibliografických citací

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10.vydání. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BRABEC, Jan. Musíme se snažit. *Respekt*, 2008, roč. XIX, č. 20, s. 26-28.

GIDDENS, Anthony. *Sociologie*. 1.vyd. Praha: Argo. ISBN 80-7203-124-4.

FOLEY, Griff. Introduction: *The State on Adult Education and Learning*. In FOLEY, G. 2004. *Dimensions of Adult Learning. Adult education and training in a global era*. Berkshire, England : Open University Press. McGraw-Hill education. 2004. ISBN 0 335 214487.

HARTL Pavel, HARTLOVÁ Helena. *Psychologický slovník*. 1.vyd. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.

KERN, Hans. MEHL, Christine. NOLZ, Hellfried. aj. *Přehled psychologie*. 2. vyd. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-426-5.

MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2000. ISBN 80-85963-93-0.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1.vyd. Praha : Academia, 1997. ISBN 80-200-0592-7.

NAKONEČNÝ, Milan. *Úvod do psychologie*. 1.vyd. Praha : Academia, 2003. ISBN 80-200-0993-0.

ODBOR KANCELÁŘ ŘEDITELE MAGISTRÁTU HL. M. PRAHY. *Hlavní město Praha – Příručka nového zaměstnance*, Praha: Odbor Kancelář ředitele Magistrátu hl. m. Prahy, 2008.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-09050-7.

POPPER, Karl Raimund. *Život je řešení problémů. O poznání dějinách a politice*. 1. vyd. Praha: Mladá fronta, 1997. ISBN 80-204-0686-7.

PRŮCHA, Jan. WALTEROVÁ, Eliška. MAREŠ, Jaroslav. *Pedagogický slovník*. 4. vyd. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-772-8.

TENNANT, Mark. POGSON, Philip. Learning and Change in the Adult Years: A Development Perspective. 1. st. ed. San Francisco: Jossey Bass, 1995. ISBN 0-7879-0082-6

THE ECONOMIST NEWSPAPER LIMITED. Jak být nejlepší, Co zlepšuje kvalitu vzdělávání – McKinsey učí školy. *Respekt*, 2007, roč. XVIII, č. 43, s. 28-30.

VÁGNEROVÁ, Marie. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. 3.vyd. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-802-3.

VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7621-041-4.

VŠETEČKA, Jaroslav. *Všenáprava obrazem. Kniha fotografií na motivy díla J.A. Komenského Obecná porada o nápravě věcí lidských*. 1. vyd. Praha : Nakladatelství dopravy a spojů. 1987. ZP-31-031-87 – 09-11.

Pracovní materiál Evropské komise. Memorandum o celoživotním učení, 2000. Přístupné z: <http://www.nvf.cz/archiv/memorandum/obsah.htm>

ZLÁMALOVÁ, H. Celoživotní učení – téma naší současnosti, Praha: Národní centrum distančního vzdělávání, cca 2007. Přístupné z: http://www.csvs.cz/struktura/ncdiv/Celozivotni_uceni_HK2005.rtf.

Počítačový program ASPI verze 10+, navštíveno 18.6.2008 v 8,58 hod.

Elektronické odkazy:

<http://www.institutpraha.cz/>

<http://www.mentoringamagistrat.cz>

<http://www.nvf.cz>

<http://www.csvs.cz>

[http://212.67.66.243/\(dkf0szz0ab2h0x45xubqzmfw\)/default.aspx?id=62410&ido=3052&sh=325332312](http://212.67.66.243/(dkf0szz0ab2h0x45xubqzmfw)/default.aspx?id=62410&ido=3052&sh=325332312)

6 Použitá literatura

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10.vydání. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BRABEC, Jan. Musíme se snažit. *Respekt*, 2008, roč. XIX, č. 20, s. 26-28.

BENEŠ, Milan. *Andragogika. Filozofie-věda*. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-86432-03-3

BENEŠ, Milan. a kolektiv. *Idea vzdělávání v dnešní společnosti*. 1.vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2002. ISBN 80-86432-40-8

BENEŠ, Milan. *Andragogika. Teoretické základy*. 1.vyd. Praha : Eurolex Bohemia s.r.o. 2003. ISBN 80-86432-23-8

BAUMAN, Zygmunt. *Globalizace. Důsledky pro člověka*. 1. vyd. Praha: Mladá fronta, 2000. ISBN 80-204-0817-7

GIDDENS, Anthony. *Sociologie*. 1.vyd. Praha: Argo. ISBN 80-7203-124-4.

FOLEY, Griff. Introduction: *The State on Adult Education and Learning*. In FOLEY, G. 2004. *Dimensions of Adult Learning. Adult education and training in a global era*. Berkshire, England : Open University Press. McGraw-Hill education. 2004. ISBN 0 335 214487.

HARTL Pavel, HARTLOVÁ Helena. *Psychologický slovník*. 1.vyd. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.

KELLER, Jan. *Základy sociologie*. 1.vyd. Praha: SLON. 1996. ISBN 80-85850-15-X

KELLER, Jan. *Úvod do sociologie*. 4.vyd. Brno: Doplněk. 2003. ISBN 80-7239-091-0

KELLER, Jan. *Nedomyšlená společnost*. 4.vyd. Praha: SLON. 2003. ISBN 80-85850-25-7

KERN, Hans. MEHL, Christine. NOLZ, Hellfried, aj. *Přehled psychologie*. 2. vyd. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-426-5.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení, teoretická východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86432-97-7

MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2000. ISBN 80-85963-93-0.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1.vyd. Praha : Academia, 1997. ISBN 80-200-0592-7.

NAKONEČNÝ, Milan. *Úvod do psychologie*. 1.vyd. Praha : Academia, 2003. ISBN 80-200-0993-0.

PALÁN, Zdeněk. 2002. *Lidské zdroje*. Výkladový slovník. 1.vyd. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-09050-7.

POPPER, Karl Raimund. *Život je řešení problémů*. O poznání dějinách a politice. 1. vyd. Praha: Mladá fronta, 1997. ISBN 80-204-0686-7.

PRŮCHA, Jan. *Moderní pedagogika*. 2. vyd. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-631-4

PRŮCHA, Jan, WALTEROVÁ, Eliška, MAREŠ, Jaroslav. *Pedagogický slovník*. 4. vyd. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-772-8.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly systematické sociologie*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86432-80-7

THE ECONOMIST NEWSPAPER LIMITED. Jak být nejlepší, Co zlepšuje kvalitu vzdělávání – McKinsey učí školy. *Respekt*, 2007, roč. XVIII, č. 43, s. 28-30.

TRETERA, Ivo. *Nástin dějin evropského myšlení*. 2. vyd. Praha: Paseka, 1999. ISBN 80-7185-243-0.

VÁGNEROVÁ, Marie. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. 3.vyd. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-802-3.

VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7621-041-4.

VŠETEČKA, Jaroslav. *Všenáprava obrazem. Kniha fotografií na motivy díla J.A. Komenského Obecná porada o nápravě věcí lidských*. 1. vyd. Praha : Nakladatelství dopravy a spojů. 1987. ZP-31-031-87 – 09-11.

Seznam použitých zkratk:

ČR – Česká republika

MČ – městská část

MHMP – Magistrát hl. m. Prahy

Příloha A: Evidenční list knihovny

**Diplomové/Bakalářské práce
se půjčují pouze prezenčně!**

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci

Kada, J.: Vzdělávání úředníků Magistrátu hl. m. Prahy

využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně
citovat jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Pokračování evid. listu knihovny

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Pokračování evid. listu knihovny

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Pokračování evid. listu knihovny

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis